



exzellente
LERNORTE

re|pe|con

Bleiben oder gehen? Gezielte Erhöhung der Loyalität der Mitarbeiter*innen in der Hotellerie.

In einem „Exzellenten Lernort“ werden die Mitarbeiter*innen als wichtigster Baustein für den Erfolg des Hotels wertgeschätzt und respektvoll behandelt. Neben einem Verhaltenskodex zur Mitarbeiterführung sind hohe Standards beispielsweise in puncto Arbeitsvertrag, Bezahlung, Arbeitszeitmodell, Aus- und Weiterbildung sowie Transparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten selbstverständlich.

Aber was ist wie wichtig? Wo sollte sich vielleicht etwas verändern, damit Häuser die Erwartungen der Arbeitnehmer*innen stärker erfüllen und attraktiv bleiben? Der HoLoy zeigt über den verdichteten Loyalitätsindex die Bindung der Mitarbeiter*innen an ein Hotel als Arbeitgeber auf – und nennt zudem konkrete, mit einer Wichtigkeit versehene Handlungsfelder, wie die Mitarbeiter*innen langfristig an ein Haus gebunden werden können. Außerdem gibt er Hinweise, wie ein erfolgreiches Employer Branding aufzubauen ist.

Der HoLoy - Hotel-Loyalitätsindex - wurde in einer Kooperation von repecon und Cogitaris entwickelt, um den Verantwortlichen in Hotels ein wirksames Instrument zu geben, ihre Mitarbeiter*innen erfolgreich an sich zu binden.

Die Herausforderung

Hotels müssen wissen, wo die Bindungsfaktoren der Loyalität ihrer Mitarbeiter*innen liegen.

In den Fachkräften liegt das Zukunftspotenzial der Hotellerie, daher ist es essenziell, für Mitarbeitende attraktiv zu sein, um diese zu halten. Entscheidend für die unternehmerische Entwicklung ist zu wissen, wie es um die Loyalität und Abwanderungs-Tendenz der Mitarbeiter*innen bestellt ist. Repecon als Agentur hinter der Kooperation „**Exzellente Lernorte**“ wollte ein wirksames Werkzeug entwickeln, um einerseits die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern und andererseits der Abwanderung von Mitarbeiter*innen gezielt entgegenzuwirken. Dazu benötigen Hotels zuerst eine konkrete Information darüber, was die Mitarbeiter*innen tatsächlich bindet, und was sie ggf. kündigen lässt. Diese Information muss in ein einfach anwendbares System eingebettet sein, mit dem die einzelnen Hotels die Loyalität der Mitarbeiter*innen steigern können.

Als Initiator hat repecon Cogitaris beauftragt, den „**HoLoy**“ (Hotel-Loyalitätsindex) zu entwickeln. Cogitaris hat bereits vergleichbare Konzeptionen in der Pflegebranche aufgebaut, wo es aufgrund des Fachkräftemangels ähnliche Herausforderungen gibt. Das System soll flexibel einsetzbar sein, d.h. ein Hotel soll sich frei entscheiden können, wann und wie es den HoLoy einsetzt. Grundlage der HoLoy-Analyse ist eine Befragung der Mitarbeiter*innen, welche die individuellen Stärken und Schwächen der jeweiligen Hotels konkret benennen.

Folgende Nutzen soll das **HoLoy-System** für ein teilnehmendes Hotel bieten:

- **Loyalitätsindex**, als definierter Key Performance Indicator (KPI), um den Status Quo der Loyalität und deren Entwicklung objektiv zu messen.
- **Benchmarking**, um die eigene Performance einordnen zu können sowie von den Besten zu lernen und in den Dialog miteinander zu treten.
- **Individuelle Handlungsfelder** für einzelne Bereiche (Küche, Service, Rezeption etc.) aufdecken, um mögliche Probleme dort zu lösen, wo sie auftreten.
- **Einfache Handhabung**, damit jedes Hotel ohne weiteres statistisches Fachwissen das Werkzeug HoLoy schnell und intuitiv anwenden kann.

Welche Faktoren sind Grundlage der Loyalität? Welche verhindern Abwanderung?

Das HoLoy „Rezept“

Zurück zum Thema! Worauf kommt es an?

<p>Optionale Faktoren</p> <p>Selbstverständlich für Mitarbeiter*innen PRÜFEN</p>	<p>Bindungsfaktoren</p> <p>Optimum für Mitarbeiter*innen HALTEN</p>
<p>Strategische Faktoren</p> <p>Wird vom Mitarbeiter*innen angenommen BEOBACHTEN</p>	<p>Potenzielle Abwanderungsgründe</p> <p>LEISTUNGEN STEIGERN</p> <p>Kritische Faktoren</p>

Zufriedenheit (y-axis) vs. Treiberwirkung (x-axis)

Optionale Faktoren sind am wichtigsten für die Loyalität und stellen die Mitarbeiter*innen überdurchschnittlich zufrieden, sind aber weniger wichtig für die Loyalität. Für die Mitarbeiter*innen sind diese Leistungen oft selbstverständlich. **Arbeitsfrage:** Wie können diese Stärken in den Vordergrund gestellt werden – oder: Gibt es evtl. Einsparpotenzial?

Bindungsfaktoren stellen überdurchschnittlich zufrieden, sind aber weniger wichtig für die Loyalität. Die Mitarbeiter*innen nehmen dieses Zufriedenheitsniveau hin. **Arbeitsfrage:** Kann die Wichtigkeit weiter gesteigert werden oder gibt es Verbesserungspotenzial? Wie kann die Verschiebung in den Vordergrund gebracht werden?

Strategische Faktoren stellen unterdurchschnittlich zufrieden, sind aber weniger wichtig für die Loyalität. Die Mitarbeiter*innen nehmen dieses Zufriedenheitsniveau hin. **Arbeitsfrage:** Wie können die Faktoren „entschärft“ werden? Wie kann die Wichtigkeit erhöht werden?

Kritische Faktoren stellen unterdurchschnittlich zufrieden, sind aber für die Mitarbeiter*innen sehr wichtig. **Arbeitsfrage:** Wie können die Faktoren „entschärft“ werden? Wie kann die Wichtigkeit erhöht werden?

repecon | HoLoy | Fröhlich Hotel



Die Lösung

HoLoy klärt den Zusammenhang zwischen den Arbeitgeberleistungen der Hotels und der Loyalität der Mitarbeiter*innen.

14 Hotels aus der Kooperation „Exzellente Lernorte“ nahmen am HoLoy Pilotprojekt teil und haben ihre Mitarbeiter*innen zu ca. 80 Leistungen befragt. Die Gesamtheit der Angaben der teilnehmenden Hotels sind die **Benchmark** für jedes einzelne Hotel.

Der **Loyalitätsindex** wird für jedes Hotel individuell gebildet und besteht aus Zufriedenheit, Treue und Wiederwahl des Arbeitgebers.

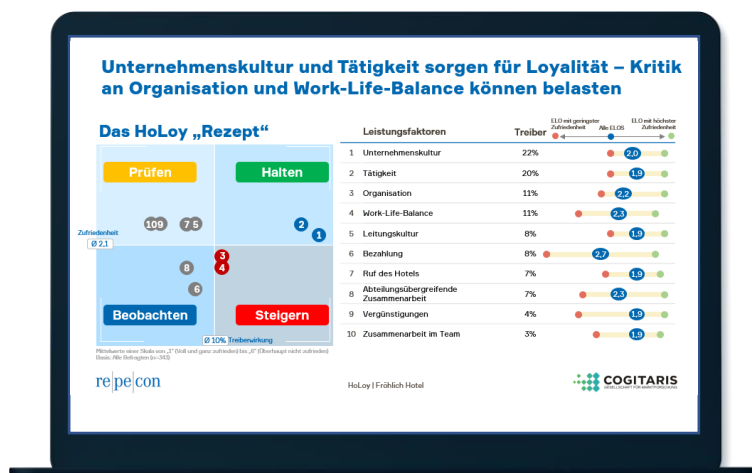
Mit einer multiplen linearen Regression werden die **Treiber** zur Steigerung des Loyalitätsindex berechnet. Mit der statistischen Berechnung kann dargestellt werden, wie wichtig einzelne Leistungen oder Eigenschaften sind und welchen Einfluss sie auf die Erhöhung der Loyalität haben.

Die Treiberwirkung aller Leistungen und die Zufriedenheit mit denselben wird durch das **HoLoy „Rezept“** dargestellt. Es zeigt einfach und anschaulich, worauf das Hotel achten muss, um die Loyalität seiner Mitarbeiter*innen zu steigern.

Aus den **Positionen der Leistungsfaktoren** in den vier Feldern des Action Monitors werden unmittelbare Handlungsempfehlungen abgeleitet:

- **Leistung halten bzw. schützen**
- **Leistung steigern**
- **Leistung prüfen**
- **Leistung beobachten**

Action Monitore werden für alle Leistungen und alle Arbeitsbereiche erstellt.



✓ **Loyalitätsindex**, um den Status Quo der Loyalität und deren Entwicklung objektiv zu messen

✓ **Individuelle Handlungsfelder**, um mögliche Probleme dort zu lösen, wo sie auftreten

✓ **Benchmarking**, um die eigene Performance einordnen zu können und von den Besten zu lernen

✓ **Einfache Handhabung**, damit jedes Hotel den HoLoy schnell und intuitiv anwenden kann

Das Ergebnis

Durch Verbesserung der relevanten Leistungen erhöhen die Hotels gezielt die Loyalität ihrer Mitarbeiter*innen.

Im Pilot-Projekt hat die Analyse des Loyalitätsindex seine Praxistauglichkeit in der Hotellerie bewiesen. Der Fragebogen wurde praxisnah unter Mitarbeit der Hotels entwickelt.

In drei Schritten wird die Bindung der Mitarbeiter*innen gemessen und erhöht:

1. Loyalitätsindex

Berechnung des Loyalitätsindex als Benchmark und als Vergleichspunkt für kommende Messungen.

2. Strategische Analyse: Steigerung der Loyalität

Ermittlung der Zufriedenheit mit 10 übergeordneten Leistungsfaktoren wie Unternehmenskultur oder Organisation. Berechnung der Treiberwirkung dieser Faktoren auf die Loyalität und Darstellung in einem Action Monitor.

3. Operative Analyse:

Steigerung der Zufriedenheit

Das System HoLoy bietet zu jedem der 10 übergeordneten Leistungsfaktoren eine operative Analyse. Hier werden die einzelnen Leistungen bewertet, die zu den jeweiligen Leistungsfaktoren gehören.

Auf der operativen Ebene werden ebenfalls Treiber berechnet. So weiß das Hotel, bei welchen konkreten Leistungen Verbesserungen nötig sind, um eine möglichst hohe Wirkung auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen mit den Leistungsfaktoren – und dadurch auf die Loyalität zu erzielen.

Die Ergebnisse werden aus Sicht der Marktforschung zusammenfassend interpretiert. In der Regel erhält ein Hotel zwischen 5 und 9 konkrete Empfehlungen, wie die Loyalität besonders effektiv gesteigert werden kann.



re|pe|con

„Gehen oder bleiben.

**Die Exzellenten Lernorte als Vorreiter in der
Branche haben nun das Handwerkszeug, das
,Bleiben‘ der Mitarbeiter*innen zu gestalten.“**

Reinhard Peter

Geschäftsführer repecon

HoLoy

www.cogitaris.de